

GOEDE BEGELEIDING REORGANISATIE LOONT

BEGRIIP VOOR DE DIP

41 procent van de reorganiserende bedrijven ziet de prestaties afnemen, bij een kwart stijgt het verzuim

Vol gemengde gevoelens blijven zij na een reorganisatie achter.

Beroofd van hun vertrouwde werkomgeving, overladen met het werk van ex-collega's. Demotivatie, verzuim en verloop liggen op de loer.

Met duidelijkheid en aandacht helpt u hen de draad weer op te pakken.

Tekst Arthur Lubbers

Ik was volledig lamgeslagen. Ik bleef daar achter en vroeg mijzelf af wat mij onderscheidt van collega's die wel vertrokken zijn', zegt Tom Brouwer, terugkijkend op de reorganisatie bij het organisatieadviesbureau waar hij op dat moment werkte. 'Het heeft er stevig ingehakt. Je gaat niet alleen collega's missen, je neemt ook afscheid van een veilige situatie, een vertrouwde werkomgeving.' Dit afscheid is te vergelijken met een rouwproces, stelt Brouwer. De verwarring en ontkenning direct na de bekendmaking maakt snel plaats voor boosheid over de beslissing, gevolgd door angst en onzekerheid over de eigen toekomst. Waarna stevast de echte dip komt, waarin daadwerkelijk afscheid moet worden genomen van collega's. Pas daarna volgt langzaam maar zeker het wennen en (hopelijk) accepteren van de nieuwe situatie.

Communiceren

Het idee dat achterblijvers blij en dankbaar zijn omdat zij hun baan hebben behouden en gewoon doorgaan, is naïef. De motivatie en betrokkenheid dalen direct na een reorganisatie vaak naar een dieptepunt; 41 procent van de reorganiserende bedrijven ziet de prestaties afnemen, ruim een kwart kampt met een hoger ziekteverzuim. Al zijn er ook organisaties die het verzuim in crisistijd juist zien dalen, blijkbaar omdat de angst om op te vallen mensen ervan weerhoudt zich ziek te melden.

Het is allemaal een direct gevolg van het *survivor-syndroom*, zoals Marleen aan den Boom van de Universiteit van Tilburg dat omschrijft in haar onderzoek naar de

manier waarop organisaties omgaan met achterblijvers tijdens en na een reorganisatie. Ze noemt een reorganisatie een 'schending van een psychologisch contract' tussen werkgever en werknemer. Het is daarom aan het management om dit vertrouwen te herstellen en werknemers de weg te wijzen binnen de nieuwe organisatie. Dé manier om dit te doen, is volgens Aan den Boom 'constant en tot in detail communiceren'.

Dat begint al bij het uitleggen van de reden van de reorganisatie en de manier waarop deze plaatsvindt. Belangrijk, want werknemers hebben behoefte aan procedurele rechtvaardigheid, stelt zij. Vandaar dat volgens Aan den Boom het *survivor-syndroom* eerder ontstaat bij organisaties die reorganiseren om nóg efficiënter en winstgevender te worden dan bij bedrijven die dat doen uit bittere noodzaak omdat zij in financiële moeilijkheden zitten. In het laatste geval ervaart de werknemer de reorganisatie eerder als rechtvaardig en accepteert deze sneller.

Voorbeeldfunctie

Achterblijvers die het gevoel hebben dat er naar hen wordt geluisterd en op steun van hun leidinggevende kunnen rekenen, zijn meer betrokken en presteren beter, meldt het onderzoek van Aan den Boom. Dat klinkt als het intrappen van een open deur, maar in de praktijk is het blijkbaar niet zo vanzelfsprekend.

Het trainen van leidinggevendenden in het bieden van emotionele steun aan achterblijvers is geen overbodige luxe, weet Diddo van Zand van hr-adviesbureau Orga, dat dergelijke trainingen verzorgt. De sleutel ligt volgens Van Zand bij het





Maak als organisatie vooral duidelijk wat er van elke werknemer wordt verwacht

COLUMN

Hr-manager op marketingles

In deze tijd van personeelstekorten zou je denken dat hr-managers alles uit de kast halen om goed personeel vast te houden. Vinden, boeien, binden, is mijn credo. Vooral communicatie is daarbij een prima hulpmiddel.

Natuurlijk, er wordt genoeg gecommuniceerd in hr-land. Maar vaak net op de verkeerde toon, vanuit de manager zelf geredeneerd, of uitsluitend met het organisatiebelang voorop, zonder oog voor de referentiekaders van het personeel. Veel mensen die een bedrijf verlaten, doen dat niet primair voor een hoger loon, een meer uitdagende positie. Het vertrek start al wanneer de binding met de organisatie wegvalt of niet eens tot stand komt.

En het is allemaal niet eens zo heel ingewikkeld. Stelt u zich eens voor, u bent marketingmanager van een bedrijf en uw doel is om uw vaste klanten te behouden. Met een beetje inlevingsvermogen schieten u legio ideeën te binnen over hoe u die klanten zou behandelen. En zet nu uw werknemers eens op de plaats van die denkbeeldige klanten. Bekijk dan eens de mails, brieven, richtlijnen en instructies die u het afgelopen jaar heeft verzonden. Zou u - wederom als denkbeeldige marketingmanager - dat ook aan uw vaste klanten sturen? Of verplaatst u zich in hun positie, neemt u hun belang in ogenschouw en verpakt u uw wensen zo dat ook zij daar de meerwaarde van inzien?

Wat zou het effect zijn geweest als u uw medewerkers als klanten had behandeld? Hoeveel goede mensen zouden gebleven zijn? Maak eens een uurtje tijd in uw agenda vrij om met een paar mensen te praten en te vragen wat zij van uw communicatie vinden en hoe ze het anders zouden willen. Wellicht helpt het u om een paar goede medewerkers te behouden. Goede communicatie te duur voor uw bedrijf? Welnee, een beetje logisch nadenken kost geen cent. En bedenk anders eens wat het kost om een nieuwe medewerker te vinden en in te werken tot het niveau van die goede die juist de deur uitloopt omdat hij zich niet meer betrokken genoeg voelde bij uw bedrijf.

Michel Groenewegen is adviseur arbeidsmarkt, communicatie en recruitment



middelmanagement; zij staan het dichtst bij de medewerkers en medewerkers.

Lijnmanagers hebben ook een voorbeeldfunctie. 'Bij crises zoals een reorganisatie kijken mensen vooral naar hun direct leidinggevende. Hoe gaat hij of zij hiermee om?'

Van Zand ziet twee reacties bij werknemers die worden geconfronteerd met een reorganisatie: vluchten of vechten. 'Of mensen verzetten zich en er ontstaat weerstand tegen het management. Of ze negeren wat er gebeurt en gaan gewoon door. Het is in beide gevallen verstandig om bij deze emoties stil te staan en mensen een uitlaatklep te bieden.' Het idee hierachter is logisch: pas als de onzekerheid en frustraties zijn uitgesproken, zijn de blijvers in staat het verleden los te laten en weer door te gaan.

Werkdruk

Dat laatste is al moeilijk genoeg. De achterblijvers kijken tegen de lege bureaus van de vertrokken collega's aan, waarop het werk is blijven liggen. Zij moeten nu de kar trekken. En terwijl de werksfeer beneden peil is, neemt de werkdruk voor hen alleen maar toe.

'De historisch gegroeide werkverdeling wordt door een reorganisatie opeens doorbroken. Achterblijvers moeten niet alleen meer werk verzetten, zij moeten vaak ook taken op zich nemen waar ze niet heel goed in zijn', weet interim hr-manager Ina Huisling uit ervaring met reorganisaties bij gemeenten en onderwijsinstellingen.

Aan den Boom onderkent dit. In haar onderzoek stelt ze dat bedrijven bij een reorganisatie niet alleen de langetermijndoelen van de organisatie goed moeten communiceren, maar ook duidelijk moeten maken wat er van elke werknemer wordt verwacht. Het is vooral de taak van de (lijn)managers om de nieuwe rollen, functies, werkbelasting én nieuwe carrièremogelijkheden aan de achterblijvers concreet duidelijk te maken.

Communiceren, communiceren en nog eens communiceren, dat is de boodschap voor hrm. Op de zeepkist, tijdens kantinesessies, het inloopsprekeuur, in extra werkoverleg en een-op-een gesprekken. Alleen dan kan het survivor-syndroom uit het bedrijf worden gebannen. Schokkende conclusie uit het onderzoek van Aan den Boom is echter dat ruim de helft van de bedrijven (52%) hier geen bewuste aandacht aan schenkt en geen maatregelen neemt om dit verschijnsel tegen te gaan.

Verloop

Dat het er in de praktijk bij een reorganisatie meestal anders aan toegaat, weet ook Huisling: 'De aandacht gaat altijd uit naar de vertrekkers. Ligt er voor hen een goed sociaal plan? En dat is ook terecht. Alleen worden de achterblijvers vaak vergeten, terwijl zij óók hard worden getroffen.' Hrm en leidinggevendenden moeten hier meer aandacht voor hebben en een luisterend oor zijn. 'Roep de teams bij elkaar en laat iedereen vertellen wat hij of zij ervan vindt. Vraag vooral wat iemand nodig heeft om verder te gaan.' Gebeurt dat niet, dan dreigt het gevaar dat goed (bemiddelbare) achterblijvers alsnog vertrekken. Ongewenst verloop is een van de meest voorkomende na-effecten van een reorganisatie. Tom Brouwer is daar een goed voorbeeld van. Zijn management heeft zijn vertrek niet kunnen voorkomen. 'Op het moment dat zo'n reorganisatie speelt, heb je een krachtige manager nodig. Iemand die duidelijk kan maken wat je bijdrage is in de nieuwe organisatie. Maar ik kon mij in de grond uiteindelijk niet identificeren met de nieuwe koers.'

De organisatieadviseur is sinds kort teamleider Veranderingen bij Bex Communicatie, en adviseert nu zelf bedrijven bij veranderingsprocessen. Ook bij reorganisaties. Wat Brouwer aan de lijve heeft ondervonden, komt zo toch nog goed van pas.

